

Inhalt

Vorwort	11	
Erklärungsmodelle menschlichen Handelns	13	° 01
Das Eigenschaftsmodell	15	
Das Verhaltensmodell	20	
Das Handlungsmodell	24	
Das Systemmodell	32	
Allgemeine Systemtheorie: das Modell technischer Systeme	32	
Evolutionistische Systemtheorie: das Modell lebender Systeme	36	
Soziologische Systemtheorie	39	
Die Verknüpfung von System- und Handlungstheorie	43	
Personale Systemtheorie in der Tradition Gregory Batesons	48	
Systemmodell bei Bateson und Watzlawick	48	
Merkmale sozialer Systeme	51	
Grundlagen systemischer Organisationsberatung	61	° 02
Beratung und Organisationsberatung	62	
Zur Grundlegung der systemischen Organisationsberatung	69	

Systemische Organisationsberatung in der Tradition Luhmanns	70
Systemische Organisationsberatung zwischen System- und Handlungstheorie	72
Systemische Organisationsberatung in der Tradition Batesons	74
Das Menschenbild systemischer Organisationsberatung	76

03° Der Organisationsberatungsprozess **83**

Die Grundstruktur	84
»GROW« als Grundstruktur	84
Prozess- und Expertenberatung innerhalb der verschiedenen Phasen	87
Orientierungsphase in längeren Beratungsprozessen	91
Analyse des Kundensystems	91
Das Angebot	93
Erstgespräch und Auftragsklärung	95
Phasen des Beratungsgesprächs	100
Orientierungsphase (»Goal«)	100
Klärungsphase (»Reality«)	109
Lösungsphase (»Options«)	118
Abschlussphase (»Will«)	121
Analoge Verfahren: die Nutzung der emotionalen Intelligenz	125
Theoretische Grundlagen: digital und analog	125
Symbole	127
Metaphern	131
Geschichten	132
Analoge Positionierung	135
Abschluss von Organisationsberatung	138
Evaluation von Organisationsberatungsprozessen	138
Stabilisierung von Veränderungen	146

Die Personen des sozialen Systems: Stakeholder-Analyse, Stakeholder-Visualisierung und Systemskulptur	154
Stakeholder-Analyse	155
Die Systemvisualisierung	158
Systemskulptur	162
Subjektive Deutungen: das Bild der Wirklichkeit	171
Grundlagen	171
Arten von Referenztransformation	174
Unterstützung der Referenztransformation	195
Emotionale subjektive Deutungen	197
Regeln, Werte und Rituale	205
Soziale Regeln	205
Werte	223
Rituale	232
Regelkreise: Verhaltensmuster in sozialen Systemen	237
Grundlagen	237
Regelkreise als Merkmal sozialer Systeme:	
Erklärung und Intervention	240
Regelkreise als Thema systemischer Organisationsberatung	252
Systemumwelt und Systemgrenze	259
Materielle und soziale Umwelt	259
Umwelt als Thema der Organisationsberatung	260
Entwicklung sozialer Systeme	264
Geschichte sozialer Systeme	264
Entwicklungsmodelle	268

Diagnoseverfahren im Rahmen systemischer Organisationsberatung	284
Konstruktinterview	287
Weitere Befragungsverfahren	309
Beobachtung	316
Kennzahlen (KPIs: Key Performance Indicators)	327
Von der Diagnose zum Konzept	330
Systemische Strategieberatung	341
Grundlagen	341
Die Grundstruktur des Strategieprozesses	344
Vision und Leitbild	346
Ist-Analyse	353
Strategieumsetzung	360
Alternative Strategiekonzepte: Effectuation und Blue Ocean	367
Organisationsberatung in Triaden und Teams	372
Grundsätze	372
Phasen der Triadenberatung	376
Systemische Teamberatung	391
Systemisches Projektmanagement	410

Die Struktur des Beratungssystems	420
Systemgrenze zwischen Berater und Klient	428
Die Person des Beraters	431

Literatur	438
Stichwortverzeichnis	459
Personenverzeichnis	463